

**Горбунова В.В., Гончар О.С. Часова регламентація професійної діяльності державних службовців: психологічний аналіз проблеми // Соціальна психологія. – № 5 (25). – 2007. – С.111-117.**

## **ЧАСОВА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ**

**Вікторія Валеріївна ГОРБУНОВА,**  
кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної та практичної  
психології  
Житомирського державного університету імені Івана Франка

**Ольга Святославівна ГОНЧАР,**  
студентка соціально-психологічного факультету  
Житомирського державного університету імені Івана Франка

*В статті описуються результати експериментального дослідження продуктивності професійної діяльності працівників податкової адміністрації в ускладнених часових умовах.*

У часи демократизації суспільства діяльність працівників державних установ різного ґатунку викликає посилену увагу з боку громадськості, широко висвітлюється у засобах масової інформації. Гласність веде до підвищення суспільних вимог щодо професійної ефективності згаданих спеціалістів і, відповідно, до формування соціального запиту на наукові дослідження.

До кола проблем професійної діяльності державних службовців належать швидкість прийняття управлінських рішень, якість та оперативність виконання нагальних завдань, вчасне та змістовне інформування населення про зміни і доповнення у законодавстві тощо. Однією з базових умов ефективності дій співробітників державної служби є вміння чіткого планування та розподілу робочого часу, його оптимального використання.

Ситуація лімітування часу є радше правилом, ніж винятком у діяльності державних службовців, а тому у центрі нашого аналізу – якість виконання виробничих завдань працівниками податкової адміністрації в ускладнених умовах, – умовах часової регламентації діяльності.

### **Професійна діяльність людини в ускладнених умовах**

Одним із напрямків психологічних досліджень ефективності діяльності фахівців різних галузей є вивчення якості виконання виробничих завдань

в ускладнених умовах, якими вважаються дефіцит часу та інформації, складність виробничих умов, їх непередбачувана зміна та інше. Загальна мета таких розвідок – аналіз психофізіологічних можливостей людини, встановлення меж, за якими нерве напруження втрачає свої активаційні можливості, веде до зниження працездатності, послаблення розумових функцій.

Ідея оптимальної стимуляції поведінки обстоюється в роботах Г. Айзенка, Д. Хебба, Д. Берліна. Дослідники виходять з того, що кращою для виконання інтелектуальної діяльності (обробки інформації, дослідження та освоєння нових дій) є середній рівень мозкової активності, так званий стан готовності. Причому для кожної людини існує свій оптимум активації (активності мозку та тіла), в ході якого реєструється ріст мотивації діяльності, виникають і утримуються позитивні емоції тощо [9, 10, 11]. Р. Френкін аналізує ряд досліджень, результати яких свідчать про залежність такого оптимуму від рівня тривоги, інтроверсії, нейротизму та багатьох інших психофізіологічних факторів [8].

Одним із варіантів стимуляції нервової діяльності людини, її активації є ускладнення перебігу діяльності. Умови професійної діяльності можуть бути класифіковані як звичайні, ускладнені або екстремальні. Зауважимо, що для співробітників більшості державних установ ситуація невизначеності термінів виконання завдання або, навпаки, дефіциту часу, так само як брак інформації або нечіткість вимог – є нормою. Тобто для державних службовців ускладнені умови діяльності – звичний виробничий контекст.

Результати досліджень ефективності виконання виробничих завдань в ускладнених умовах не містять однозначної інформації. Дані окремих авторів (М.І. Дьяченко, Л.О. Кандилович) свідчать про порушення пізнавальної сфери, зокрема сприймання, процесів мислення, емоційно-вольової регуляції [5]. Б.М. Мелікова наводить фактологічні дані на доказ того, що в ситуації стресу відмовляють аналітико-синтетичні механізми свідомості, ті, що відповідають за семантичну переробку інформації [6].

Ряд результатів свідчить про те, що вагома роль в організації діяльності в регламентованих часових умовах належить не лише психофізіологічним, а й власне психологічним, особистісним характеристикам. Вивчаючи ефективність пілотування літаків в ускладнених часових умовах (монотонія, обмеження часу прийняття рішення) В.О. Денісов вказує на значну перевагу досліджуваних, які мають низьку тривожність, інтровертованість, емоційну стабільність, а також достатній рівень домагань і адекватну самооцінку [4].

Окремі особи в ускладнених умовах демонструють показники вищі за ті, що реєструються у ході звичайної діяльності. Парадоксальний ефект описує В.О. Моляко: частина учасників експериментів (інженерів, студентів, школярів) в екстремальних умовах виконували завдання швидше та більш якісно [7]. Схожі дані отримує і Ю.А. Гулько, яка вивчає стратегії

розуміння учнями творчих задач в ускладнених умовах: “...існує група учнів..., які в ускладнених умовах дефіциту часу та інформації реалізують більш ефективні стратегіальні тенденції розуміння, ніж коли час додається” [3, с. 107]. К.О. Абульханова описує дослідження Ю.М. Забродіна, результати яких, вказують те, що стан максимальної напруги, в якому перебувають прикордонники, здійснюючи обхід кордону, сприяє здійсненню швидких, точних і адекватних дій [ 1].

Розбіжності у даних різних авторів можна пояснити експериментальними умовами, рівнем їх ускладненості як таким, що є оптимальним для одних та запороговим для інших досліджуваних. Думається, слід розрізняти ускладнення як недостатні для оптимальної активації (умови відрізняються від звичайних, однак не забезпечують активаційний оптимум), достатні (умови, за яких реєструється ріст уважності, швидкості реакцій, мобілізація інтелектуальних функцій тощо) та надлишкові (умови підвищеної складності, в яких людина фізично та інтелектуально не в змозі виконати поставлених завдань).

### **Методологічні засади та процедура дослідження якості виконання виробничих завдань податківцями в умовах часової регламентації**

Серед інших ускладнень діяльності дослідники часто вдаються до її часових обмежень, вивчаючи здатність людини до ефективного використання лімітованого часу, орієнтації у ньому, можливостей структурування тощо.

Одне з питань, що стоїть перед науковцями: в який спосіб задавати часові обмеження в експериментах? Справа у тому, що різні типи виробничих завдань в межах різних професій потребують різних часових резервів. До того ж, важливе значення мають індивідуальні психофізіологічні особливості та стильові характеристики діяльності.

З метою абстрагуватись від вимог конкретних професій та зосередитись на аналізі впливу власне часових обмежень на ефективність діяльності людини К.О. Абульханова вводить і обґрунтовує поняття “часового режиму діяльності” – її часового контексту [1]. Усього налічується п’ять орієнтовних режимів діяльності: дефіцит часу (неможливість виконання діяльності в заданих межах); ліміт часу (граничний термін за який діяльність може бути виконана якісно); оптимальний або нормативний часовий режим діяльності (організація роботи у найоптимальніший спосіб, із врахуванням специфіки завдання та можливостей виконавця); невизначеність часу (коли людина має самостійно встановити строк завершення діяльності) та надлишок часу, його надмірність для ефективного виконання завдання.

Наше дослідження **ставило на меті** психологічний аналіз ефективності діяльності працівників державної податкової адміністрації в умовах ліміту та надлишку часу.

З метою перевірки **каузальної гіпотези** про те, що лімітування часу виконання виробничих завдань сприяє мобілізації розумових ресурсів людини та призводить до росту професійної ефективності, було

сплановано пілотажний експеримент, участь у якому взяли десятеро держслужбовців, співробітників державної податкової адміністрації. Учасники отримали завдання здійснити аналіз податкового законодавства на предмет нововведень щодо податку на додану вартість та підготувати звіт-презентацію за результатами роботи. Розподілені випадковим чином у дві групи, п'ятеро досліджуваних працювали в умовах часового ліміту (на виконання завдання давалося два дні), п'ятеро – в умовах надлишку часу (можливість виконувати завдання протягом тижня). Презентація здійснювалась в кожній групі окремо, в одному й тому ж приміщенні, в однакову годину дня.

До експерименту було залучено експертів – керівників підрозділів, які власне і формулювали завдання, аналізували часовий оптимум його виконання, встановлювали термін та оцінювали якість роботи.

### **Ефективність професійної діяльності державних службовців в умовах часового ліміту**

У ході дослідження ефективності професійної діяльності податківців в ускладнених часових умовах та в ситуації надлишку часу використовувалися такі методи виміру експериментального ефекту: спостереження за емоційними та поведінковими реакціями учасників дослідження в ході виконання завдання та його презентації, експертне оцінювання якості представленого матеріалу, також реєструвався загальний час виступу.

Попри індивідуальні відмінності у реакціях досліджуваних, стилі роботи, характерологічних особливостях нам вдалося встановити ряд закономірностей, що свідчать на користь продуманого лімітування часу перед його надлишком.

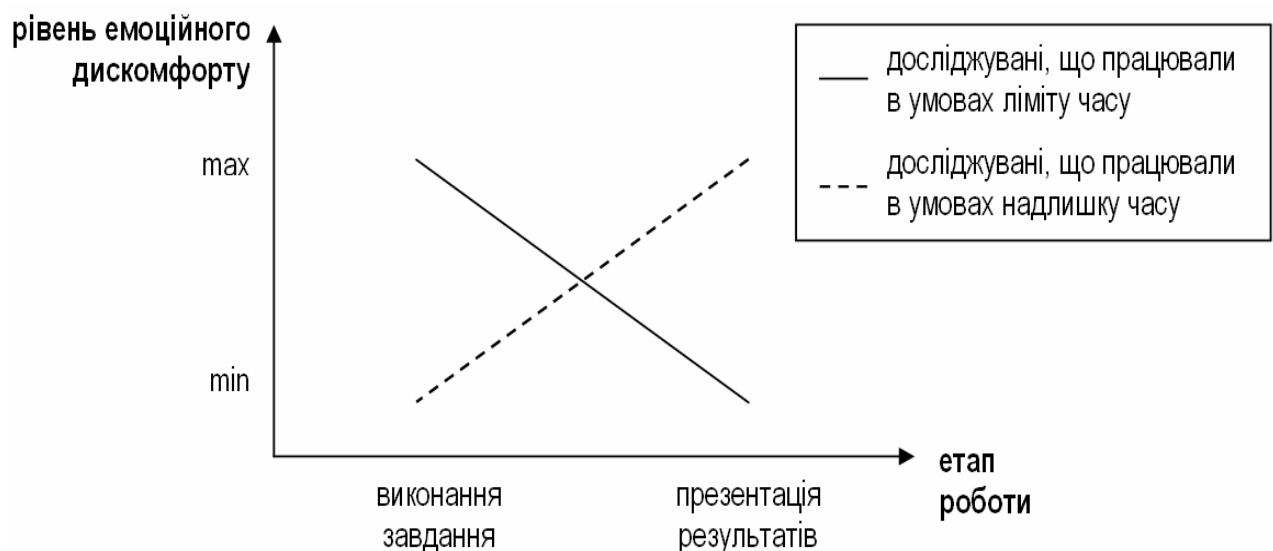
Статистично доведено гіпотезу ( $p \leq 0,001^1$ ): в умовах часових обмежень (час лімітується з розрахунку реальної можливості якісного виконання роботи) податківці якісніше аналізують законодавство, здійснюють змістовну та структуровану презентацію своєї роботи, орієнтуються в систематизованому матеріалі. Кожен з доповідачів, хто працював над завданням протягом двох днів, був позитивно оцінений керівником, презентації визнані такими, що виконані якісно, на високому рівні. Податківці, що мали здійснити аналіз документації протягом тижня, тобто мали більш ніж достатньо часу для цього, навпаки отримали низькі оцінки власної ефективності. Жоден з досліджуваних цієї групи не уникнув критики керівника, їх діяльність була охарактеризована як незадовільна, така, що вимагає значного доопрацювання. Вказувалося на низький рівень володіння матеріалом, відсутність чіткої структури у його викладі, недостатність доказів у тлумаченнях тих або інших положень.

---

<sup>1</sup> Статистичний аналіз здійснювався за допомогою критерію  $\phi$  кутового перетворення Фішера

Заслугує на увагу опис самого процесу підготовки звіту-презентації. Досліджувані, чия діяльність обмежувалася у часі, демонстрували підвищений рівень емоційної напруги та дискомфорт. Вони працювали у високому темпі, відмовлялися від технічних та обідніх перерв, залишалися на робочому місці по завершенні трудового дня. Відволікання від діяльності за незначних приводів викликали дратівливість, різкі висловлювання. Ситуація кардинально змінилася під час захисту результатів роботи: держслужбовці демонстрували впевненість у власних силах, тримали високий темп доповіді, чітко та вичерпно відповідали на поставлені питання, дозволяли собі доречні жарти та іронічні вислови, перебували у гарному настрої. Сукупний час витрачений учасниками цієї групи на презентацію склав 25 хвилин 23 секунди, відповіді на запитання тривали у сумі 11 хвилин.

Досліджувані, що мали надлишок часу для виконання завдання, навпаки у ході підготовки виглядали спокійними, врівноваженими, працювали у вільному темпі, дозволяли собі відволікатися на побутові розмови, запізнюватись з обідньої перерви, вдавалися до діяльностей не пов'язаних із безпосереднім виконанням завдань. У процесі презентації нервувалися, були розгубленими, демонстрували підвищену тривожність, острах виступу, одна з досліджуваних перебувала в стані істерики. Податківці цієї групи представляли результати своєї роботи загалом 6 хвилин 53 секунди, на питання керівника відповідали протягом 8-ми хвилин. Двоє учасниць відмовились від виступу, мотивуючи відмову неналежним рівнем підготовки.



**Мал. 1.** Рівень емоційного дискомфорту учасників експерименту у ході виконання завдання та під час презентації результатів

На малюнку 1 відображено динаміку емоційного стану досліджуваних, які працювали в різному часовому режимі діяльності. Учасники першої групи (виконання завдання в умовах ліміту часу) переживали емоційний дискомфорт коли готувалися до презентації та почувалися комфортно під час виступу,

тоді як показники інших досліджуваних (виконання завдання в умовах надлишку часу) відрізняються з точністю до навпаки.

По завершенню експерименту було проведене усне опитування, в ході якого учасники мали змогу висловитись з приводу власного самопочуття та особливостей організації діяльності в лімітованих та необмежених часових умовах. Виявилося, що податківці, чий час діяльності не обмежувався, саме у цьому вбачали причини провалу презентації: “коли часу вдосталь, його не можливо раціонально розподілити”, “ми діяли за принципом – не роби сьогодні те, що можна зробити завтра”. Термін виконання завдання здався їм настільки гнучким, що виникала нічим не підкріплена впевненість тому, що “все можна встигнути”. Натомість, перебування в умовах жорсткого лімітування часу вимагало від податківців чіткого планування діяльності, поетапного контролю, самоаналізу якості роботи. Досліджувані зауважили, що завдяки регламентації діяльності керівником вони змогли структурувати власний робочий день та оптимально використати часові ресурси. Поряд з тим, жорсткість вимог та незвичний високий темп діяльності призвів до емоційного дискомфорту у ході роботи, нервового напруження, дратівливості тощо.

### **Підсумок**

Отримані дані свідчать про необхідність вдумливого і чіткого планування професійної діяльності державних службовців, встановлення оптимального часового режиму. Виявлено, що надлишок часу, попри пересічні уявлення, не веде до кращого виконання виробничих завдань, а навпаки, суб’єктивно відстрочує кінцевий термін, призводить до внутрішньої дезорганізованості, редукції навичок часового планування діяльності. Що ж до висновку про підвищення ефективності професійної діяльності в умовах часового ліміту, то це твердження потребує подальшої перевірки. Емоційний дискомфорт і нервове напруження, які переживали учасники готуючись до презентації, навряд чи можна вважати нормальним, навіть за умов високої якості кінцевого продукту.

### ***Література:***

1. **Абульханова К.А., Березина Т.Н.** Время личности и время жизни. СПб.: Алетейя, 2001. – 279 с.
2. **Антипов В.В.** Психологическая адаптация деятельности к экстремальным ситуациям. – М.: Владос, 2002. – 176 с.
3. **Гулько Ю.А.** Стратегії розуміння учнями творчих задач у звичайних та ускладнених умовах: Дис. канд. психол. наук. – К., 2006. – 238 с.
4. **Денисов В.А.** Устойчивость регуляции операторской деятельности (на примере деятельности, связанной с управлением динамическим объектом): Автореф. дисс. доктора психол. наук. – Л., 1991. – 39 с.
5. **Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А.** Психологические проблемы

готовности к деятельности. – Минск: Издательство БГУ им. В.И.Ленина, 1976. – 176 с.

6. **Меликова М.Б.** О подходе к изучению индивидуального стиля деятельности летчиков-профессионалов при создании интеллектуальных интерфейсов “летчик-самолет” // Вестник МГУ. – Серия 14. – Психология. – 1999. – №1. – С. 13-20.
7. **Моляко В.О.** Психология конструкторской деятельности. – М.: Машиностроение, 1983. – 136 с.
8. **Френкин Р.** Активация, внимание и работа на пике возможностей // Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты. – СПб.: Питер, 2003. – 651 с.
9. **Eysenck H.J.** The biological basis of personality. – Springfield: Thomas, 1967.
10. **Berlyne D.E.** Conflict, arousal, and curiosity. – New York: McGraw-Hill, 1960.
11. **Hebb D.O.** Drives and the C.N.S. (conceptual nervous system) // Psychological Review. – 1955. – Vol. 62. – P. 243-254.